UNIVERZA V LJUBLJANI
Ekonomska fakulteta

Gospodarska zbornica Slovenije

Kako lažje preživeti v vsakodnevnem vrtincu? Obvladovanje časa, samoorganizacija in dobre prakse vodenja v dobi digitalizacije ?



Red. prof. dr. Sandra Penger
Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

Mednarodneo srečanje papirne industrije
21. 10. 2026 | Portorož

Kaj je danes najpomembneje,

da posameznik stori oziroma upošteva za svoj wellbeing ter uspešno poslovno in zasebno življenje?



Vodilna poslovna revija na svetu Harvard Business **Review time management postavlja** v širši kontekst vodenja, osredotočenosti ter opozarja, da v dobi digitalizacije naključno upravljanje s časom in poznavanje klasičnih to-do tehnik samo po sebi niso dovolj.

Ključni izzivi sodobnega okolja

- **Umetna inteligenca (AI) in digitalni preskok:** podjetja morajo hitro integrirati AI za doseganje rasti in uspešnosti poslovanja, medtem ko pospešeno rešujejo izzive kibernetske varnosti.
- **Geopolitična tveganja in fragmentacija trgov, makroekonomski pritiski:** geopolitična nestabilnost sili gospodarstvo v drago preoblikovanje dobavnih verig in iskanje novih, varnih trgov.
- **Zeleni prehod, ESG skladnost, demografski krč ...**

Spoštovanje, Strokovnost. Avtentičnost. Vse drugo potem sledi kot mora. Potrebujemo moralne in etične vodje, ki gojijo zaupanje zaposlenih, jih opolnomočijo, povezujejo, razvijajo timski duh in skupaj stremijo za skupne cilje organizacije.

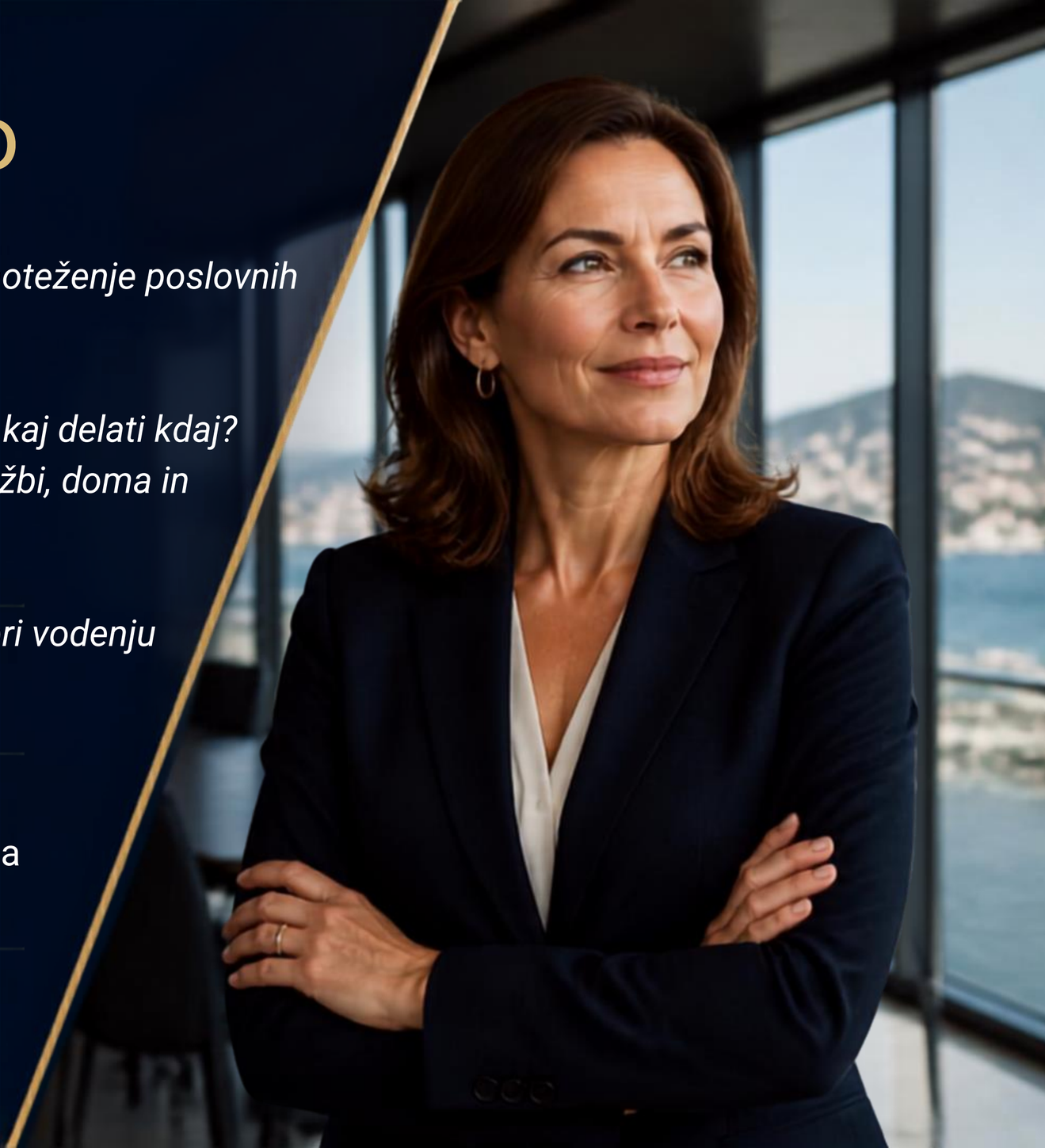


Ključni izzivi za vodjo

- *Kako bolj učinkovito upravljati s časom, uravnoteženje poslovnih aktivnosti, kariere in družine?*
- *Kako preprečiti izgorelost?*
- *Kako si razporediti delovne naloge po dnevih, kaj delati kdaj?*
- *Kako najbolje usklajevati vse obveznosti v službi, doma in popoldanske obveznosti?*
- *Kakšni so trendi vodenja v dobi 24/7?*
- *Prepoznavanje motenj (t. i. Monkey situacij) pri vodenju ter iskanje rešitev za optimizacijo vodenja?*

Uspeh zahteva tudi sposobnost **dinamičnega usklajevanja** skozi različna življenjska obdobja vodje in postavljanja prioritet znotraj le-teh.

»**Manage Your Energy, Not Your Time**«,
Harvard Business Review



Štiri življenjske prioritete vodje za celostno blaginjo



01

Kariera

doseganje poslovnih ciljev in strokovni razvoj

02

Dom

kakovosten čas in podpora družni

03

Skupnost

povezovanje in prispevek k skupnosti

04

Jaz

osebni razvoj in skrb za osebno energijo

Harvardska šola te prioritete deli na štiri stebre: kariero, dom, skupnost in jaz (delo na sebi). Da bi v teh sferah uspešno krmarili, moramo najprej prepoznati, kdaj se znajdemo v t. i. rizičnih prioritetnih conah.

Time management v digitalni dobi

- Sodobna organizacijska teorija ponuja več kot **40 metod time managementa.**
- Ključ je **pametna izbira** in prilagajanje tehnik posamezniku ter delovnim ciljem.
- **Uspešna samoorganizacija vodje v dobi digitalizacije zahteva tudi u**pravljanje osebne energije posameznika (model FEMS).



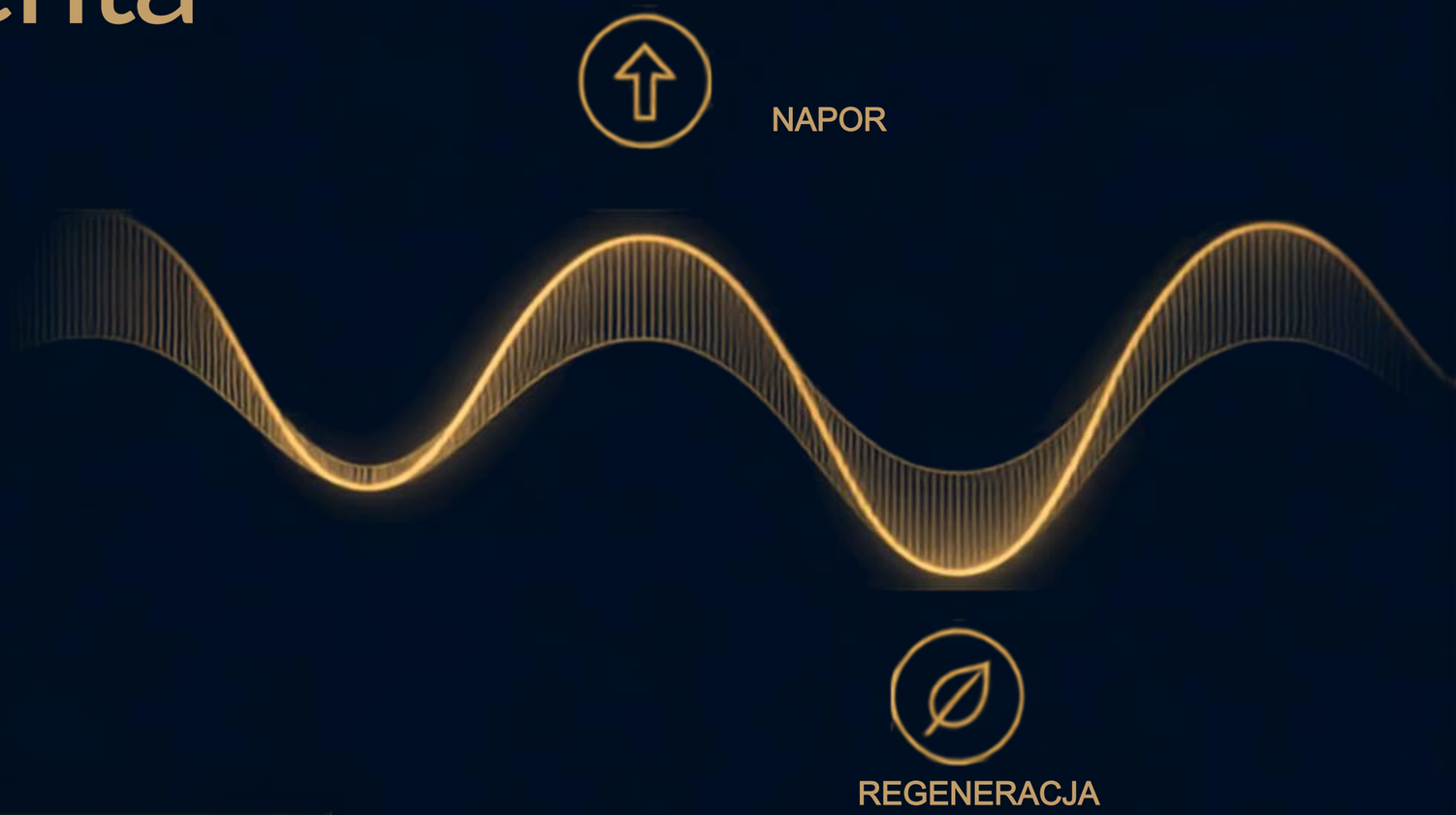
Učinkovitejši dan. Več fokusa. Boljši rezultati.

Oscilacijsko načelo time managementa

Odlični vodje zelo dobro poznajo **oscilacijsko načelo time managementa.**

Gre za načelo, ki opisuje, kako se energija in telesna zmogljivost vodje gibljeta skozi delovni dan.

Bistvo je v ritmičnem prehajanju med naporom in regeneracijo – tako znotraj posameznega dne kot tudi na ravni delovnega tedna.



Napor. Regeneracja. Trajnostna zmoglívost.

Model FEMS –
management osebne energije vodje

FIZIČNA
gibanje, počitek, prehrana

EMOCIONALNA
odnosi in čustvena inteligenca

MENTALNA
fokus, ustvarjalnost in učenje

SPIRITUALNA
smisel, vrednote in notranji mir

> Čas je omejen, energija pa ne.



Skrb zase moramo graditi na harvardskem modelu FEMS osebne energije posameznika/vodje, ki obsega štiri vidike energije: Fizično, Emocionalno, Mentalno in Spiritualno.

Osebna strategija okrevanja in odpornosti vodje

(Recovery and resilience strategy, dr. Tal Beh Shahar)

in zlato pravilo kisikove maske

PRED

- preobremenjenost
- izgorelost
- nizka učinkovitost

→

PO

- strateško okrevanje
- obnavljanje energije
- trajnostni uspeh



> *The busier you are,*
> *the more you need quiet time.*
>
> *Več kot imate dela,*
> *bolj potrebujete čas za umiritev.”*

Vodja mora poskrbeti **zase**, da lahko uspešno vodi ekipo in podpira družino doma.

Vodstveni pristopi za
za fokus, energijo in opolnomočenje



1 AVTENTIČNO VODENJE

Bona fide vodenje (v dobri veri in z iskrenim namenom), točnost, legitimnost in pravilnost.

Vodim s srcem, prek dosledne, spoštljive in pravočasne povratne informacije, ki je realna, spodbudna in specifična, vezana na konkretno delovno aktivnost do naših sledilcev v delovnem okolju za doseganje skupnih ciljev po vodilu **»lead with heart.“**

MEDGENERACIJSKO VODENJE

Pomembna je krepitev **socialnega fitnesa** – gradnja kakovostnih odnosov tudi med generacijami na delovnem mestu na primer skozi koncept **medgeneracijskega vodenja.**



3 MICHELANGELOV KONCEPT VODENJA

Vodja kot kipar (odstranjevalec ovir): Naloga vodje ni spreminjanje osebnosti sledilcev, vnašanje nečesa novega od zunaj, temveč »odstranjevanje prahu« in odvečnega kamenja.

Bistvo Michelangelovega koncepta vodenja izhaja iz prepričanja, da je kip že vnaprej ujet v kamnu, naloga vodje je zgolj odstranitev odvečnega materiala, da se ta potencial sprosti.

Fokus posameznika se krepi tudi skozi način vodenja, ki ga razvija organizacija.

Avtentično vodenje:
poznati sebe in ostati zvest svojim pozitivnim vrednotam



1 KORENINE IN BISTVO AVTENTIČNOSTI

Korenine koncepta avtentičnosti (angl. *authenticity*) vidimo že v starodavní grški filozofiji, kjer so ga misleci obravnavali s frazama »poznati sebe« (angl. know thyself), bodi zvest samemu sebi. Bistvo avtentičnosti je v sprejemanju samega sebe ter ohranjanju lastnega jaza ter opolnomočenju sledilcev s svojimi pozitivnimi delovnimi vrednotami.

2 VSAKODNEVNA PRAKSA AVTENTIČNEGA VODJE

Vsakodnevna samorefleksija, na primer 15 minut, ko se vprašamo:

- Kaj sem danes naredil/a v skladu s svojimi pozitivnimi vrednotami? Sem z njimi opolnomočil/a
- Kje sem morda skrenil oziroma skrenila s svojega pravega severa (angl. *true north)*?
- Kaj lahko jutri izboljšam?

Bistvo avtentičnosti je v sprejemanju samega sebe, ohranjanju lastnega jaza.

4 ključni povzetki za vodje GZS

1–2 | Prioritete in time management

1. 

Poznati in ločevati 4 življenjske prioritete

Uspeh in celostna blaginja (wellbeing) izvirata iz dinamičnega usklajevanja štirih ključnih stebrov skozi življenje vodje: kariere, doma, prispevka širši skupnosti in gradnje jaz-a.

2. 

Spoznati 40+ metod time managementa

Sodobno poslovno okolje ponuja več kot 40 tehnik time managementa, ki posamezniku pomagajo uspešno obvladovati vsakodnevne delovne obveznosti.



4 ključni povzetki za vodje GZS

3–4 | Osebna energija in osebna strategija odpornosti vodje

3. Skrbeti in razumeti FEMS model managementa energije posameznika

Skrb zase in za osebno energijo moramo graditi celostno – skozi štiri harvardske dimenzije: Fizično, Emocionalno, Mentalno in Spiritualno energijo.



4. Slediti zlatemu pravilu kisikove maske v letalu

Vodja mora biti prvi zgled, tu velja pravilno kisikove maske, da bi vodja lahko pomagal in opolnomočil sledilce, mora pri tem skrbeti za management osebne energije in strategijo odpornosti (recovery strategy), da lahko uspešno vodi ekipo na delovnem mestu in družino doma. Vodja mora masko najprej nadeti sebi, da lahko poskrbi za svoje zaposlene.



UNIVERZA V LJUBLJANI
Ekonomska fakulteta

Gospodarska zbornica Slovenije

Kako lažje preživeti v vsakodnevnem vrtincu? Obvladovanje časa, samoorganizacija in dobre prakse vodenja v dobi digitalizacije ?



Petra Prebil Bašin, direktorica
Gospodarska zbornica Slovenije

Red. prof. dr. Sandra Penger
Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

Mednarodneo srečanje papirne industrije
21. 10. 2026 | Portorož